

*”Rekrytoijan toimikenttä on hyvin vapaa ja tilanteissa  
nopeasti muuttuva”*

Rekrytoijien näkemyksiä muodollisen  
rekrytointikoulutuksen kehittämisen  
tarpeesta ammattitaidon näkökulmasta

## Tiivistelmä

Bettina Klinge: *“Rekrytoijan toimikenttä on hyvin vapaa ja tilanteissa nopeasti muuttuva”*

Rekrytoijien näkemyksiä muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeesta ammattitaidon näkökulmasta

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Toukokuu 2019

---

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää ammattitaidon näkökulmasta, millaisia ovat rekrytointialalla työskentelevien henkilöiden näkemykset muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeesta. Rekrytoinnissa tarvittava osaaminen muodostuu pääosin työntekijän koulutustaustasta, työkokemuksesta ja täydennyskoulutuksesta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, onko rekrytoijien muodollisen koulutuksen kehittämiseksi tarvetta ja millaisissa tilanteissa tämä voi heidän työssään näkyä ammattitaidon näkökulmasta. Työelämän eri osa-alueilla rekrytointia tekevillä on jokaisella omanlaisensa lähtökohdat ja valmiudet rekrytointiin ja varsinaista rekrytointiin suuntaavaa muodollista koulutusta ei ole. Tutkimuksen teoreettinen tausta käsittelee informaalin työssä tapahtuvan oppimisen teemaa, työelämäosaamisen mallin ja rekrytoinnin viitekehyksestä. Lisäksi pyritään löytämään vastauksia muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeeseen rekrytoijien näkökulmasta.

Aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä, jossa tutkijan laatimien, kahden kehyskertomuksen pohjalta osallistujat kirjoittivat pienen tarinan esitettyyn tilanteeseen perustuen. Kehyskertomuksissa varioitiin yhtä seikkaa, mikä mahdollisti ilmiön tarkastelun kahdesta näkökulmasta. Aineisto (N=30) on kerätty sähköisesti pääosin rekrytointiin erikoistuneista organisaatioista ympäri Suomea tammi-maaliskuussa 2019. Vastaajat ovat rekrytointia työssään tekeviä henkilöitä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että rekrytointiprosessin eri alueiden hallinta on avainasemassa rekrytoijan ammattitaidon kokemuksen muodostumisessa. Muodollinen rekrytointikoulutus nähdään vastausten perusteella haasteellisena vastaamaan jatkuvasti muuttuvan työelämän osaamisvaatimuksia. Teknologian nopea kehitys ja rekrytointialan uudistuminen edellyttävät rekrytoijalta jatkuvaa oppimista.

**Avainsanat:** eläytymismenetelmä, rekrytointiala, ammattitaito, muodollinen koulutus, työssäoppiminen, informaali oppiminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällysluettelo

Johdanto	1
Tutkimusaineisto ja -menetelmät	4
Tutkimustulokset	6
Pohdinta ja johtopäätökset	10
Lähteet	13

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa pro gradu -tutkielmaksi voidaan hyväksyä myös artikkelikäsitkirjoitus, joka on hyväksytty arvioitavaksi tai julkaistu kotimaisessa tai ulkomaisessa tieteellisessä, vähintään TSV:n julkaisufoorumin tason 1 vertaisarvioidussa julkaisussa. Artikkelissa voi olla useampi kirjoittaja, jolloin opiskelija on ensimmäisenä kirjoittajana. (Dekaanin päätös 464/26.9.2017)

Tämä tutkimusartikkeli on osa Jari Eskolan fasilitoiman lukuvuoden 2018-2019 toimineen EskolaMEBS3.0-seminaariryhmän toimintaa. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on vastannut tutkimusprojektista sen kaikilta osiltaan. Fasilitaattori on ollut mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa: tutkimusaiheen konstruoinnissa, aineiston keruun suunnittelussa, aineiston analyysissä ja tutkimusartikkelin kirjoittamisessa. Muut kirjoittajat ovat osallistuneet tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten erityisesti tutkimusaiheen asiantuntemuksen hankkeelle. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet kirjoitusprosessiin ja hyväksyneet artikkelin lopullisen version. Seminaariryhmän tuki ja asiantuntemus on ollut merkittävä kaikissa projektin vaiheissa.

"Artikkelin kirjoittajana oleminen edellyttää, että kirjoittajiksi ilmoitetuilla on merkittävä vaikutus artikkelin syntyyn siten, että he ovat osallistuneet sekä (1) tutkimuksen suunnitteluun tai tulosten analyysiin ja tulkintaan että (2) artikkelin kirjoittamiseen tai sen tieteellisen sisällön muokkaamiseen ja ovat lisäksi (3) hyväksyneet artikkelin lopullisen, julkaistavaksi tarkoitetun version. Lisäksi voidaan artikkelin kiitososassa mainita henkilöt, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Tarkemmat Vancouver-ohjeet, katso [www.icmje.org](http://www.icmje.org)." (Liikunta & tiede 6/2016, numerointi MEBS-ryhmän; ks. myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018 Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>).

Tutkimusartikkelin dokumentaatiokäytännöt noudattavat Kasvatus-lehden ohjeita, mutta artikkelin rakenteellisena ohjeistuksena on toiminut Liikunta & tiede -lehden ja ryhmän omat ohjeet kirjoittajille.

Artikkeli on hyväksytty tieteelliseen vertaisarvointiin Anna Rytivaaran, Saaga Härkösen ja Jari Eskolan toimittamaan ja Tampere University Press:in kustantamaan Kasvatustieteilijän ammatillista ja eettistä identiteettiä paikantamassa -teokseen. Teos koostuu eläytymismenetelmää hyödyntävistä tutkimusartikkeleista. Niinpä yksittäisissä tutkimusartikkeleissa – kuten tässä – menetelmän perusteet oletetaan tunnetuiksi ja siksi niissä ei toisteta perinteistä eläytymismenetelmän kuvausta tyyliin (esim. Eskola 1997; 1998; Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Wallin & Helenius & Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015; Eskola & Mäenpää & Wallin 2017; Eskola & Virtanen & Wallin 2018; Wallin & Koro-Ljungberg & Eskola 2018; Rytivaara & Wallin & Saarivirta & Imre & Nyyssölä & Eskola 2019).

# *”Rekrytoijan toimikenttä on hyvin vapaa ja tilanteissa nopeasti muuttuva”*

## Rekrytoijien näkemyksiä muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeesta ammattitaidon näkökulmasta

*Bettina Klinge*

*& Taina Sylvander & Satu Virtanen & Jari Eskola*

### Johdanto

Elinikäinen oppiminen on määritelty keskeiseksi koulutuspolitiikkaa suuntaavaksi näkökulmaksi Suomessa. Osaamista kehitetään muussakin kuin tutkintoon johtavassa koulutuksessa, muun muassa työnantajan järjestämässä henkilöstökoulutuksessa, ja täydennyskoulutuksessa. (Opetusministeriö 2007.) Ammatillisen osaamisen ajatellaan muodostuvan ammatissa tarvittavista taidoista ja tiedoista, toisaalta myös persoonallisuuden eri puolista, joihin perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö elämän aikana vaikuttavat (Helakorpi 2010, 64). Muualla kuin virallisessa (formaalissa) koulutuksessa tapahtuvan oppimisen merkitys ja tunnustaminen on kasvanut (Nyyssölä 2003). Voidaan pohtia, millä tavoin muodollisen koulutuksen ammattitaidon oppimisen tarve riippuu ammattialasta? Tarvitaanko muodollista koulutusta ammattitaidon oppimiseksi? Ovatko vakiintuneet professioammatit, esimerkiksi opettajat erilaisessa asemassa kuin vakiintumattomat ammatit, kuten rekrytoijat?

Suomessa ei ole rekrytointiin perustuvaa muodollista koulutusta, joka antaisi kaikille rekrytoijille samanlaisen substanssiosaamispohjan. Tässä tutkimuksessa muodollisella koulutuksella viitataan oppimistoimintaan, joka tapahtuu virallisessa oppimisympäristössä koulutetun opettajan tai ohjaajan johdolla. Se tähtää ammatissa vaadittaviin tietoihin ja taitoihin. Muodollinen koulutus antaa valmiuksia oppimisen jatkumiseen ammatin, työn ja elämänhallinnan kontekstissa. (Poikela 2002, 229.) Rekrytointia työssään tekevät muodostavat heterogeenisen, ja monitieteisen (multidisciplinary) ammattialan, jossa jokaisella on omanlaisensa sanasto, kokemuspohja, näkemykset ja käytännöt, jotka kaikki pohjautuvat erilaisilta tieteenaloilta, koulutuksista ja arkielämästä hankittuihin tietoihin.

Rekrytoinnilla, tässä tutkimuksessa toiselta nimeltä henkilöstöhankinnalla, on keskeinen rooli sopivien työntekijöiden löytämisessä ja toimivan työyhteisön muodostamisessa. On meneillään war for talent -kilpailu kehittyvimmistä ja parhaista työntekijöistä, sillä he omistavat osaamisensa eivätkä välttämättä halua sitoutua jatkuvasti samaan työnantajaan (Kaijala 2016). Osaava ja riittävä henkilöstö ei ole yrityksille itsestäänselvyys. Työnantajakuva vahvistaminen, ja ennakoivan henkilöstöhankinnan kehittäminen nousevat jatkossa monille yrityksille entistä tärkeämmiksi. (Viitala 2013, 10.) Rekrytointiosaamisen merkitys korostuu taistelussa näistä osaavista ja hyvistä työntekijöistä.

Rekrytointi pitää sisällään yrityksen sisäiset rekrytointimenetelmät ja ulkoiset kanavat kuten internetin, virastot, sanomalehdet, radion, korkea-asteen oppilaitokset sekä suorahaun (headhunting) (Schultz & Van der Walt 2015, 21-22). Monet organisaatiot ulkoistavat rekrytointiprosessin hoitamisen kokonaan rekrytointiin erikoistuneille yrityksille ja

suorahakupalvelun tarjoajille. Onnistunut rekrytointi pohjautuu huolelliseen suunnitteluun, kaikkien rekrytointivaiheiden selkeään vastuun jakamiseen, ja henkilön soveltuvuuden arviointiin olemassa olevaan työyhteisöön suhteutettuna (Österberg 2015, 91). Työntekijöillä täytyy olla erilaisia kykyjä, erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen taitoja, ja älykkyyttä. Tämä monipuolisuuden vaatimus asettaa selviä tasovaateita rekrytoijille, ja heidän käyttämille apuvälineille. Arvioinnissa hyödynnettyjen testimenetelmien tulosten tulkinta saattaa olla epäluotettavaa, tai virheellistä. Onnistunut valinta on paljolti kiinni rekrytoijan ammattitaidosta, ja oikeisiin tulkintoihin perustuvista valinnoista. (Koivisto 2004, 23-24.)

Rekrytoijan rekrytointiosaaminen muodostuu siis suurimmaksi osaksi työssä tapahtuvaan, informaalin oppimiseen ja lisäkoulutukseen perustuen. Informaalin oppimisen termiä käytetään aikuiskoulutuksessa yhä useammin. Siinä oppimista tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja muodolliseen koulutukseen verrattuna laajemmassa kontekstissa (ks. Eraut 2004). Työssä oppiminen on informaalia oppimista, sillä sitä säätelevät työn tekemisen tavoitteet kasvatuksen tavoitteiden sijaan. Tässä tutkimuksessa työssä oppimisella tarkoitetaan työntekijän kehittymistä ammatissaan (vrt. ammatillisen koulutuksen työssäoppiminen). Koulutusjärjestelmä, formaalinen kasvatus ja sitä kautta oppiminen, ymmärretään elinikäisen oppimisen perustana, joka puolestaan jäsentää arjessa ja työssä tapahtuvaa oppimista. Työssä oppimisesta voidaan puhua myös oheis- tai satunnaisoppimisena, sillä siihen vaikutetaan työn organisoinnin kautta. (Poikela 2005, 11.) Kiinnostus työssä tapahtuvaa oppimista kohtaan on kasvanut 1990-luvun alusta lähtien ja tutkimus on nykyisin laaja-alaista sekä monitieteistä (Tynjälä 2008). Se voidaan nähdä myös vastakkaisena suhteessa kouluoppimiseen (Marsick & Watkins 1990; 2018).

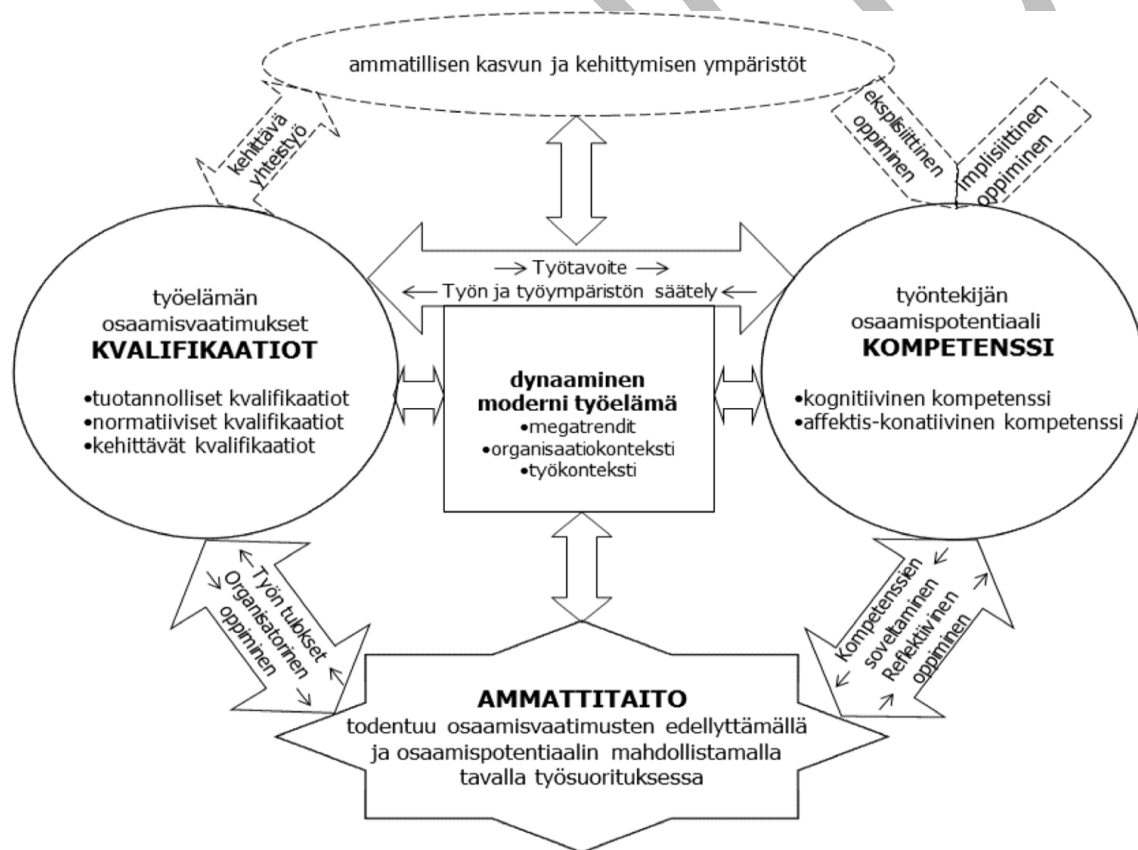
Käsitteenä oppiminen saa erilaisen merkityssisällön riippuen siitä, onko kyse formaalin koulutuksen parissa tapahtuvasta oppimisesta vai informaalista, arkielämän eri tilanteissa tapahtuvasta oppimisesta. Noin 80 prosenttia työaikana tapahtuvasta oppimisesta opitaan muodollisen koulutuksen ulkopuolella, satunnaisesti ja informaalisti. (Sallila & Vaherva 1998.) Usein oppimisen tarkastelu on rajautunut juuri formaaliin, muodolliseen koulutukseen (Korhonen 2005; Tynjälä 2008). Teoria- ja käytäntötieto ovat oppijan näkökulmasta potentiaalisen tiedonlähteinä molemmat arvokkaita, sillä kumpaakin tarvitaan subjektiivisen, hiljaisen tiedon elementin sisältävän pitävän kokemustiedon muodostamiseen (Poikela & Nummenmaa 2002, 37). Toiminnan aikana ilmenevä osaaminen on prosessinomaista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Hiljaista tietoa on sekä yksilöllisessä että yhteisessä ja kulttuurisessa osaamisessa; työyhteisössä ja koko organisaatiossa. (Poikela 2002, 238.) Perinteisesti tietoa ja oppimista käsittelevässä tutkimuksessa on oltu kiinnostuneita yksilöstä ja hänen oppimisestaan. Viimeaikaisessa asiantuntijuuden ja oppimisen tutkimuksessa pääpaino on kohdistunut yksilön sijasta ryhmän, organisaation, yhteisön tai asiantuntijaverkoston vuorovaikutukseen, ja siinä tapahtuvaan osaamisen sekä tiedon määrittelyyn ja kehittämiseen. (Poikela & Nummenmaa 2002, 35.) Nykyisin oppiminen ja kehittyminen ovatkin olennainen osa ammattitaitoa ja osaamista. Tiedon merkityksen kasvun myötä oppiminen on tullut eri muodoissaan osaksi työtä ja siihen liittyvää keskustelua. (Heikkilä 2006, 21.)

Työssä oppimista tutkitaan siis sekä yksilöllisestä, informaalin oppimisen näkökulmasta, että osallistumisena työpaikan käytäntöihin, missä pyritään yhdistämään yksilöllinen ja yhteisöllinen puoli. Tutkimusta on tehty myös organisaatiotasolla, jossa oppimisen analysointi käsittää koko organisaation tai työyhteisön. Kokemuksellisen oppimisen teoriat lähestyvät oppimista painottuen yksilön näkökulmaan konkreettisen kokemuksen reflektoinnin ja käsitteellistämisen merkitystä korostaen. (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005, 28-29.) Kokemuksellisen oppimisen teoria (Experiential learning theory) tarjoaa kokonaisvaltaisen oppimisen prosessin, ja lineaarisen mallin aikuisen kehityksestä, mitkä molemmat vastaavat sitä tietämystä, joka meillä on ihmisen oppimisesta, kasvamisesta ja kehittymisestä. Nimensä mukaisesti teoria painottaa kokemuksen merkitystä oppimisprosessissa. (Kolb, Boyatzis & Mainemelis 2011.) Tämä yksilöllinen oppimisprosessi syntyy konkreettisesta kokemuksesta,

reflektiivisestä havainnoinnista ja abstraktista käsitteellistämisestä, joiden tuloksena on aktiivinen toiminta (Kolb 1984, 21).

Muodollisen, formaalin koulutuksen puuttuessa, rekrytointia tehdään pitkälti työkokemuksesta ja täydennyskoulutuksesta saatujen oppien mukaisesti. Ammattitaito ja asiantuntijuus rakentuvat työssä opittuun ja uuteen tietoon. Näkökulmasta riippuen asiantuntijuus voi muodostua yksilön, ryhmän tai tilanteen ominaisuuksista tai toisaalta näistä kaikista yhdessä. Asiantuntijuuden yhdistyminen tarkoittaa uudenlaista ja muuttuvaa asiantuntijuutta, jonka tavoitteena on pystyä huomioimaan tulevaisuuden haasteet ja siten vastata monimutkaistuvan yhteiskunnan haasteisiin. (Hirvonen 2009, 43; Peltomäki ym. 2002, 89.) Rekrytoijien tulee pitää huolta ajantasaisesta osaamisestaan, ja tarvittaessa kouluttautua erilaisten täydennyskoulutusten muodossa.

Kun osaamista tarkastellaan työkontekstissa, voidaan puhua työelämäosaamisesta, joka yhdistää yläkäsitteenä kvalifikaatio-, kompetenssi- ja ammattitaitokäsitteet, ja sisältää ammatillisen kasvuun ja kehittymiseen liittyvät prosessit. Työelämäosaamisella tarkoitetaan työntekijän tai työorganisaation menestymiseen tarvittavia taitoja, tietoja ja asenteita, jotka lisäävät yksilön ja organisaation joustavuutta vastata työelämän muutoksiin. (Hanhinen 2010, 49, 141-142.) Myös rekrytoijan ammattitaitoa voidaan tarkastella seuraavan työelämäosaamisen mallin mukaan:



Kuvio 1. Työelämäosaamisen malli (Hanhinen 2011, 7)

Lähtökohtana mallissa on ammatillisen osaamisen tarve, eli kvalifikaatiot määrittyvät työelämästä (työorganisaatiosta ja työstä käsin). Työntekijät vastaavat tähän ammatillisilla valmiuksillaan ja kyvyillään, toisin sanoen kompetenssillaan suorittaa tarvittava työtehtävä, jolloin osaaminen aktualisoituu ammattitaitona. Työorganisaatiot ja niiden jäsenet vastaavat toimintaympäristönsä haasteisiin, samalla vuorovaikutteisesti ja aktiivisesti kehittämällä omaa osaamistaan, toimintaansa ja toimintaympäristöään. (Hanhinen 2011, 6-8.) Ammattitaitoa voidaan ajatella työelämäosaamisen alueena, jossa kvalifikaatiot ja kompetenssi kohtaavat, ja se näkyy

taitavuutena työssä. Toteutuneen työtuotoksen päämääränä on täyttää organisaation työtavoite (Hanhinen 2010, 143). Tässä tutkimuksessa aineistoa peilattiin analyysivaiheessa tähän Hanhisen kehittämään malliin työelämäosaamisen keskeisistä tekijöistä.

Muodollisen rekrytointikoulutuksen puuttuessa, rekrytoijien ammattitaitoa suhteessa formaalin koulutuksen tarpeeseen, ei suomalaisessa tutkimusperinteessä ole aikaisemmin juurikaan tarkasteltu. Rekrytointiin liittyvissä tutkimuksissa mielenkiinto on kohdistunut useimmiten työnhakijan ominaisuuksiin ja rekrytointiprosessin kulkuun, rekrytoijan ammattitaidon muodostumisen sijaan (ks. Russell & Brannan 2016; Chen ym. 2017; Lepistö & Ihantola 2018). Henkilöstöalan ammattilaisille suunnattua kirjallisuutta on kuitenkin runsaasti saatavilla. (ks. Helsilä 2009; Salli 2014; Soikkanen 2015; Schults 2015). Muodollisen koulutuksen ja työssä tapahtuvan informaalin oppimisen välistä suhdetta on syytä tarkastella, sillä elinikäisen oppimisen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Tekoäly ja digitalisaatio muuttavat lähes jokaisen työn sisältöä. (Kosonen 2018).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia representaatioita rekrytointia työkseen tekevät antavat muodolliselle rekrytointikoulutukselle tai sen puutteelle, suhteessa työssä koettuun ammattitaitoon. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- (1) Miten muodollinen, formaali rekrytointikoulutus tai sen puute ilmenee rekrytoijan näkemyksissä omasta ammattitaidosta?*
- (2) Kokevatko rekrytoijat muodollisen rekrytointikoulutuksen tarpeelliseksi?*

## Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto (N=30) koostuu yksityisen sektorin henkilöstöalan ammattilaisten tarinoista. Aineisto kerättiin tammi-maaliskuun aikana 2019. Tutkimukseen vastanneet edustivat hyvin eri kokoisia, pääosin rekrytointiin erikoistuneita yrityksiä. Kohderyhmän valinta perustui pääsääntöisesti rekrytointia työkseen tekevien henkilöiden tavoittamiseen eri puolilta Suomea. Kehyskertomuksia oli kaksi ja niiden avulla varioitiin muodollisen rekrytointikoulutuksen vaikutusta koettuun ammattitaitoon. Kehyskertomukset pyrittiin pitämään lyhyinä ja tutkijasta irrallisina, ettei vastauksia ennalta johdattelaisi. Aineiston keräämisessä käytettiin kahta sähköistä Google Forms-linkkiä, joita molempia lähetettiin sähköpostitse kymmenittäin ympäri Suomen, akselilla Helsinki-Oulu. Sähköiset linkit julkaistiin tammikuun alussa myös rekrytointialalla työskentelevien suljetulla Facebook-sivustolla.

Saatekirjeessä lyhyesti kerrottiin, mikä on tutkimuksen tarkoitus, ja mitä eläytymismenetelmällä tarkoitetaan. Kirjeessä painotettiin osallistumisen täydellistä anonymiteettia, eli vastaajilta ei kerätty henkilö -tai taustatietoja. Tämä siksi, että tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia rekrytoinnin parissa toimivien henkilöiden ajatuksia ilmiöstä yleisemmällä tasolla. Tässä tapauksessa sukupuoli, ikä tai työuran pituus eivät olleet merkittäviä tekijöitä tutkimuksen kannalta. Lisäksi kirjeessä kerrottiin, että aineisto tulotaisiin tuhoamaan tutkimuksen päätyttyä. Sähköpostiviestien lisäksi rekrytoijia lähestyttiin puhelimitse osallistumismotivaation parantamiseksi. Tutkimukseen osallistuneille valikoitui satunnaisesti vain toinen kehyskertomuslinkki, jolloin he eivät itse saaneet valita kumpaan kirjoittavat. Vastauksia kertyi molempiin kertomuksiin tasaisesti.

Tässä tapauksessa, tarkasteltaessa erityistä aluetta (rekrytointi) ja kertomusten kohdistuessa tietyille ammattiryhmälle (rekrytoijat), päädyttiin kehyskertomuksissa käyttämään kertojasta *minä*-muotoa eläytymismenetelmä kertomuksille tyypillisen kolmannen persoonan sijaan. Toisessa kehyskertomuksessa rekrytoija oli saanut muodollista koulutusta ammattitaitonsa tueksi, ja toisessa koulutuksen puute johti puutteisiin työssä koetussa ammattitaidossa. Näin saatuja vastauksia pyrittiin vertailemaan keskenään ja tarkastelemaan, kuinka vastauksissa



esiintyvät asiat ja teemat ilmenevät koulutustilanteen muuttuessa. Kehyskertomukset muotoutuivat erilaisten versioiden jälkeen seuraavanlaisiksi:

- (1) *Teet rekrytointia työkseksi. Kuvittele tilanne, että olet saanut työtehtäviisi sopivaa, muodollista koulutusta, joka antaa selkeät toimintamallit rekrytointiin. Tämän johdosta koet itsesi ammattitaitoiseksi. Kerro, miten tämä näkyy työssäsi käytännössä.*
- (2) *Teet rekrytointia työkseksi. Kuvittele tilanne, ettet ole saanut työtehtäviisi sopivaa, muodollista koulutusta, joka antaisi selkeät toimintamallit rekrytointiin. Tämän johdosta koet ammattitaitosi puutteelliseksi. Kerro, miten tämä näkyy työssäsi käytännössä.*

Kehyskertomuksissa vastaajia pyydettiin eläytymään ja kuvittelemaan kyseessä oleva tilanne ja muodostamaan vastaus siihen pohjautuen. Kehyskertomus antaa tutkittavalle mahdollisuuden kirjoittaa vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Määrällisesti vastaukset jakaantuivat tasan, jolloin ensimmäisessä kehyskertomuksessa  $n=15$  ja toisessa  $n=15$ . Rekrytoijien näkemyksiä tarkasteltaessa aineisto on riittävä, sillä samankaltaiset asiat toistuvat useammassa vastauksessa. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, voidaan aineistoa ajatella olevan tarpeeksi.

Eläytymismenetelmä soveltui tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksen luonteeseen, kun tarkoituksena oli tarkastella vastaajien asenteita, representaatioita ja ajattelun logiikkaa. (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita. (TENK). Sähköisesti kerätyn aineiston luotettavuuden arvioimisessa on syytä huomioida tutkittavien täydellinen anonymiteetti, joka mahdollistaa vastaamisen myös niiltä, joille vastauslinkki ei alun perin oltu osoitettu. Sähköpostitse tapahtuva vastaajien houkutteleva osoittautui ajoittain haasteelliseksi tämän kohderyhmän osalta. Usein yhteyttä otettiin myös puhelimitse vastaajien motivaation parantamiseksi, jolloin tutkija saattoi myös antaa äänensä tutkimukselle. Puheluiden aikana ilmeni sähköpostitse tapahtuvan lähestymistavan haasteellisuus, sillä viesti katosi helposti muiden sähköpostien joukkoon, ja näin tutkimukseen osallistuminen jäi usein vain ajatuksen tasolle. Saattaa olla, että eläytymismenetelmä soveltuu paremmin henkilökohtaisesti tapahtuvaan aineistonkeruuseen, jolloin vastaajille on mahdollista kertoa menetelmästä kasvokkain, ja kerätä vastaukset mukaan saman tien. Tutkimusprosessin aikana tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että eläytymismenetelmän tunnettuus rekrytointialalla on hyvin vähäinen.

Aineiston analyysissa käytettiin laadulliselle tutkimukselle ominaista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pääpaino on aineistossa, ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtanaan edeten yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin, jolloin voidaan puhua myös induktiivisuudesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ensin aineisto koottiin yhdeksi Word- tiedostoksi, (joka oli 5 sivua, fontti Calibri Light, fonttikoko 12 ja riviväli 1,5). Sanamäärä vastauksissa vaihteli 11 sanasta 165 sanaan vastausten keskipituuden ollessa 59 sanaa, ja kaikkiaan aineistoa kertyi 1770 sanaa. Muutamat olivat jatkaneet kehyskertomusta tarinallisesti omassa vastauksessaan, mutta useimmissa oli lueteltu rekrytoijan ammattitaitoon ja koulutukseen liittyviä tekijöitä lyhyesti ja ytimekkäästi. Vastausten pintapuolisuus tai stereotyyppisyys ei ole ongelma, jos tietoa etsitään stereotyyppiöistä ja sosiaalisesti jaetuista käsityksistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Seuraavaksi aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tyypittelemällä. Analyysivaiheen alussa yksittäiset vastaukset nimettiin ja numeroitiin, jolloin muodollista rekrytointikoulutusta saaneet saivat etukirjaimen O (olet saanut muodollista koulutusta) ja numeron, esimerkiksi O8 ja toisen kehyskertomuksen vastaukset saivat kirjaimen E (et ole saanut muodollista koulutusta) esim. E11. Vastauksia käytiin läpi tekstinkäsittelyohjelmassa, ja lisäksi ne tulostettiin paperisena versiona. Aineisto jaettiin tarinoiden mukaisesti kahteen ryhmään, jolloin vastauksia lähestyttiin kokonaisuutena tutkimuskysymysten valossa. Värikoodien avulla tarkasteltiin sitä, mitkä tekijät olivat liitettävissä suoraan rekrytoijien näkemyksiin muodollisen koulutuksen suhteesta

ammattitaitoon. Tämän jälkeen tehtiin havaintoja muodollisen koulutuksen tarpeellisuudesta. Näistä päätelmistä koottiin kuvioita, ja muodostettiin yläkäsitteitä (teemoja) vastauksissa esiintyville tekijöille. Kuvioissa oli kirjattuna määrällisesti, kuinka usein sama asia toistuu vastauksissa. Analyysivaiheessa muodostettuihin teemoihin pystyi kuhunkin liittämään vähintään viisi tarinaa, mikä vahvisti osaltaan havaintoa aineiston kylläntymisestä.

Vastauksia peilattiin työssä oppimisen teemaan, Hanhisen (2010) työelämäosaamisen malliin, ja rekrytointiin liittyvään viitekehykseen. Tarinoista hahmottui analyysin jälkeen kaksi tyyppitarinaa muodollisen rekrytointikoulutuksen merkityksestä koettuun ammattitaitoon, joissa on joko saatu muodollista rekrytointikoulutusta ammattitaidon tueksi tai vastaavasti ei ole, jolloin ammattitaito koetaan puutteelliseksi. Näiden tyyppikertomusten avulla tulokset-luvussa vertaillaan, kuinka kehyskertomuksissa esitetty tilanne vaikuttaa kertomuksiin rekrytoijan ammattitaidosta.

Kehyskertomuksissa pyydettiin kuvittelemaan tilanne, jossa rekrytoija on joko saanut muodollista rekrytointikoulutusta ammattitaitonsa tueksi tai vastaavasti ei ole, jolloin hän kokee ammattitaitonsa puutteelliseksi. Kehyskertomukset antoivat samanlaisen lähtökohdan vastaajille yhtä seikkaa varioiden. Aineistosta on löydettävissä rekrytoijan käytännön työhön olennaisesti liittyviä tekijöitä, joiden merkitys korostuu ammattitaidon kokemuksen näkökulmasta selkeästi. Ensimmäiseksi tarkastellaan näitä löytyneitä tekijöitä laadullisen sisällönanalyysin jälkeen muodollisen rekrytointikoulutuksen näkökulmasta, toiseksi kehyskertomuksittain, ja kolmanneksi verraten kehyskertomusten tuottamia tarinoita toisiinsa tyyppitarinoiden muodossa. Tämän lisäksi aineistosta etsittiin vastauksia muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeeseen alan ammattilaisten näkökulmasta.

## Tutkimustulokset

Aikaisemmin esitetyssä mallissa Hanhinen (2011, 7) määrittelee työelämäosaamisen keskeiset osatekijät seuraavalla tavalla: Kvalifikaatiot ovat työelämän suunnasta asetettuja työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita. Kompetenssi on yksilön kognitiivisiin kykyihin ja affektis-konatiivisiin valmiuksiin perustuva potentiaali suoriutua työn vaatimuksista. Ammattitaito on työntekijän työsuorituksessa realisoituvaa kvalifikaatioiden edellyttämää ja kompetenssin mahdollistamaa kyvykkyyttä. Mallin mukaisesti työntekijän ammattitaito ja kompetenssi kehittyvät kehämäisesti työsuorituksesta saatujen metakognitiivisten valmiuksien ja kokemusten reflektoinnin avulla, hänen soveltaessa ammatillisesta taitojaan, ja tietojään eri työkontesteissa. (Hanhinen 2010, 144.)

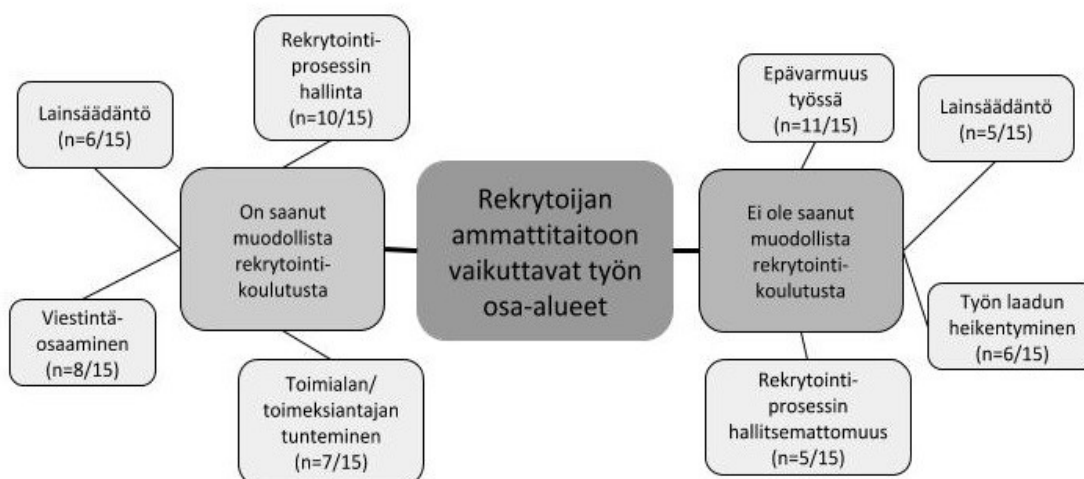
*Ensimmäiseksi tarkasteltiin tarinoissa esiintyviä työelämän suunnasta asetettuja kvalifikaatioita, jotka kuuluvat osaksi rekrytointia. Vastaukset tuottivat rekrytointiprosessiin liittyviä tekijöitä, jotka yhdistetään koettuun ammattitaitoon merkityksenannoissa muodollisesta rekrytointikoulutuksesta. Rekrytointiprosessi sisältää aikatauluttamista ja sisäisten sekä ulkoisten rekrytointikumppanien valjastamista, rekrytointikriteerien määrittelyä, hakukanaavien valinnan, ilmoituksen laadinnan ja julkaisun, esikarsinnan, haastattelut, mahdolliset soveltuvuusarvioinnit ja rekrytointipäätöksen. Viestintä hakijoiden suuntaan tulisi olla tiivistä ja arvostavaa koko prosessin ajan. (Salli 2014.) **Hakijaviestintä** esiintyi (n=16/30) vastauksista, ja sen tärkeyttä korostettiin vaikutuksella työnantajamielikuvaan: *Osaisin viedä prosessia läpi johdonmukaisesti huomioiden sekä toimeksiantajan, että hakijoiden tarpeet ja toiveet, oikeudet ja velvollisuudet.* (O10) — *Haasteita tuottaisi luultavasti myös hakijaviestintä, miten viestin hakijoille, millaisella aikataululla, mitä viestinnässä tulee huomioida ja tämän seurauksena luultavasti myös työnantajakuva kärsisi* (E12) ja markkinointikanaviin: *Tunnen kanavat, joissa työnhakijoita kannattaa lähestyä ja joissa rekrytoivaa tahoa kannattaa tehdä näkyväksi* (O6). Rekrytointiprosessin venyminen vaikuttaa hakijan motivaatioon ja intoon organisaatiota kohtaan (Salli 2014, 10).*

**Lainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin liittyvä osaaminen** esiintyi kolmasosassa aineistosta (n=11/30): *Rekrytointiin ja erityisesti henkilöstövuokraukseen liittyy vahvasti myös työlainsäädännön sekä työehtoasioiden osaaminen (E9). — — Pystyn viemään rekrytointia eteenpäin sekä ymmärrän työehtosopimuksia sekä tarvittavaa lainsäädäntöä (O2).* Työnhakijan oikeuksien turvaamiseksi tietyt lainsäädännön rekrytoinnille asettamat periaatteet ja säännöt ovat tarpeen. Rekrytoijan tulee kyetä perustelemaan kaikki rekrytointiprosessiin liittyvät ratkaisut. Työsuhdeasioiden taustalla on aina joukko velvoitteita, jotka täytyy tuntea ja joita pitää osata soveltaa. Esimerkiksi työmarkkinajärjestöt, alan julkaisut ja työsuojeluviranomaiset ovat tiedonlähteitä työsuhdeasioihin liittyvissä kysymyksissä. (Vaahtio 2007, 13, 101.)

**Sosiaalinen media** muuttaa mahdollisuuksia markkinoida, analysoida ja toimia globaalisti. (Kajala 2016, 216). *Uudet someratkaisut rekrytoinnin markkinointikanavana (O14)* koetaan rekrytoijien vastauksissa tärkeinä ja toisaalta mahdollisina toteuttaa muodollisen koulutuksen kautta: *Rekrytointimarkkinoinnin eri keinot ja erilaiset haastattelumetodit olisivat asioita, joita olisi helppo opettaa koulutuksen kautta jo ennen rekrytoijan rooliin astumista (O8).* Vastauksien (n=11/30) perusteella voidaan todeta sosiaalisen median ja oikeanlaisten hakukanavien hyödyntämisen kuuluvan yhä enemmän osaksi rekrytoijan työtä ja ammattitaitoa. Aineistosta on pääteltävissä, että **toimeksiantajan ja toimialan tunteminen** henkilöstöhankinnassa korostuu etenkin silloin, kun yrityksen rekrytointi on ulkoistettu: *Ymmärrän eri aloja, jotta pystyn myös kyseenalaistamaan substanssiosaamista persoonan lisäksi (O2).*

**Kokemuksen kautta oppiminen** mainittiin (n=8/30) vastauksista ja useimmiten koettiin, että muodollisen koulutuksen kautta voisi oppia työn kannalta oleellisia, rekrytointiprosessiin liittyviä taitoja, mutta ammattitaidon näkökulmasta kokemus näyttelee suurempaa roolia: *Rekrytoinnit ovat melko pitkälti ihmisten lukemista (E15). — — Ammattitaito tulee näkemykseni mukaan vain tekemisen kautta mutta vaikkapa yleinen rekrytointiprosessin kulku, työlainsäädäntö, rekrytointimarkkinoinnin eri keinot ja erilaiset haastattelumetodit olisivat asioita, joita olisi helppo opettaa koulutuksen kautta jo ennen rekrytoijan rooliin astumista (O8).* Vastausten perusteella kokemukset erilaisten ihmisten kanssa työskentelystä kehittää rekrytoijan ihmistuntemusta, ja näin ollen kokemuksen kautta oppiminen koettiin merkittävänä tekijänä. Ammattitaitoa kuvattiin monen tekijän kokonaisuutena: *Ammattitaito on kehittynyt työvuosien, kokemuksen, arviointimäärien, haastavien casien mutta myös kollegatyöskentelyn, asiakaspalautteen sekä koulutuksien kautta (O9).*

Toiseksi aineistoa analysoitiin kehyskertomuksittain. Hanhisen mallin (2010) mukaisesti rekrytoija vastaa työn vaatimuksiin ammatillisilla valmiuksillaan ja kyvyillään, eli kompetenssillaan. Osaaminen aktualisoituu ammattitaitona, esimerkiksi haastattelutilanteessa. Kuviossa 2 on esitetty ammattitaitoon vaikuttavat työn osa-alueet, jotka muodostettiin kehyskertomusten tuottamista tarinoista.



Kuvio 2. Rekrytoijan ammattitaitoon vaikuttavat työn osa-alueet suhteessa muodolliseen rekrytointikoulutukseen

**Tarinoissa, joissa rekrytoija on saanut muodollista rekrytointikoulutusta,** esiintyi ammattitaitoon liitettyjä tekijöitä, joista muodostettiin neljä useimmin vastauksissa toistuvaa teemaa.

Rekrytointiprosessin hallinta mainittiin selkeästi useimmin (n=10/15). Muodollisella koulutuksella koettiin olevan rekrytointiprosessin kannalta suotuisa vaikutus, sen nähtiin lisäävän työssä koettua varmuutta ja antavan valmiudet itsenäiseen päätöksentekoon: *Prosessit toimivat sujuvasti ja ehdokkaalle tulee olo, että häntä on kohdeltu kunnioittavasti. Itse tunnen, että pystyn ottamaan vastaan myös haastavammat tilanteet, koska tunnen raamit, joiden sisällä saan toimia* (O6). — — *Omaan hyvän ammattietiikan, mikä näkyy haastatteluissa, arvioinnissa, testitulkinnoissa ja kokonaisuuden hallinnassa* (O9). Vuorovaikutustaidot työssä koettiin hyvin tärkeäksi (n=8/15). Erityisesti rekrytoijan ja hakijan välinen viestintä koettiin muodollisen rekrytointikoulutuksen saaneiden osalta sujuvaksi. *Kohtelen hakijakuntaa ammatillisesti ja arvostaen. Tunnistan hakijoiden vahvuusalueet ja potentiaalin sekä osaan myös tarvittaessa ohjata oikealle urapolulle* (O12). — — *Osaan viestiä hakijoille rekrytoinnin kulusta ja päätöksistä* (O13). Rekrytointiin liittyvän lainsäädännön ja työehtosopimusten tunteminen koettiin (n=6/15) mahdollisena opettaa muodollisessa koulutuksessa. *Ymmärrän työehtosopimuksia, sekä tarvittavaa lainsäädäntöä, jotta pystyn luomaan työsuhteita työntekijöille* (O2). — — *Tärkeätä on se, että oma toiminta ja tehdyt ratkaisut ovat perusteltavissa* (O7). Työnantajan ja toimialan tunteminen nähtiin työssä ammattitaitoa lisäävänä tekijänä (n=7/15). Vastauksissa korostuu rekrytointiyrityksen palveluksessa toimivien rekrytoijien ajatukset: *Tunnen rekrytointiprosessin vaiheet ja etenemisen. Tunnen myös erilaisten tehtävien, organisaatioiden ja toimialojen erityispiirteet ja vaatimukset hyvin* (O12).

Useimmiten toistuvien työn osa-alueiden lisäksi aineiston analyysissä ilmeni muita vähemmän esiintyneitä tekijöitä, jotka muodollista koulutusta saaneet liittivät ammattitaitoon. Esimerkiksi hakijan potentiaalin tunnistaminen (n=3/15) koettiin vahvuutena työssä: *Vältän virherekrytoinnit* (O14). — — *Tunnistan hakijoiden vahvuusalueet ja potentiaalin* (O12). Muodollista rekrytointikoulutusta saaneiden vastauksissa mainittiin myös markkinointikanavien ja sosiaalisen median hyödyntämisen (n=4/15), liiketoimintaosaamisen (n=3/15) sekä ammattieettisten periaatteiden tuntemisen (n=2/15) olevan yhteydessä koettuun ammattitaitoon.

**Tarinoissa, joissa rekrytoija ei saanut muodollista rekrytointikoulutusta,** esiintyi ammattitaitoon liitettyjä tekijöitä, joista muodostettiin myös neljä vastauksissa eniten esiintynyttä teemaa. Työssä koettu epävarmuus näyttäytyi suurimmassa osassa (n=11/15) tarinoita. Epävarmuutta koettiin haastattelutilanteissa, kysymysten laadussa, työhallinnantunteen

heikkenemisenä ja tarpeena kysyä jatkuvasti kollegoilta apua. Lainsäädännön/työehtosopimusten puutteellinen osaaminen (n=5/15) nähtiin koulutuksen puutteen vuoksi juridisena epävarmuutena haastattelutilanteessa: *Mitä juridisesti saa ja ei saa kysyä tai miten saisin hakijasta tietoa niin, että pystyisin arvioimaan hänen menestymistään tehtävässä* (E6). Rekrytointiprosessin hallitsemattomuus (n=5/15) liitettiin vastauksissa työn luonteeseen. Tämä pitää sisällään nopeita päätöksiä ja toisaalta mahdollisuutta hyödyntää omaa ammattitaitoa vapaasti: *Saatan välillä tehdä asioita omalla tyylilläni, mikä voi olla kivaakin, kun kukaan ei ole asettanut rajoja* (E4). — *Rekrytoijan toimikenttä on hyvin vapaa ja tilanteissa nopeasti muuttuva* (E1). *Rekrytoijan pitää vaan usein luottaa siihen, että omat kysymykset siinä hetkessä riittävät arvioimaan kyseisen kandidaatin soveltuvuutta työyhteisöön ja pätevyyttä itse työtehtävään.* Nopeus ja tehokkuus ovat tärkeitä rekrytointiprosessissa, sillä hakijat tekevät nopeasti pitkälle meneviä johtopäätöksiä organisaatiosta, jolloin prosessin sujuvuus vaikuttaa hakijan työnantajamielikuvaan ja rekrytointiprosessin venyessä hakijan into ja motivaatio laskevat myös nopeasti. (Salli 2014.) Työn laadun heikkeneminen (n=6/15) ilmeni tarinoissa hakijoiden epätasa-arvoisena kohteluna rekrytointiprosessin edetessä, työn kuormituksen kasvaessa työtehon madaltumisena, kustannusten nousuna ja prosessin tehottomuutena. Huomionarvoista oli, että vastauksissa esiintyi rekrytoinnin oikeudenmukaisuus, joka on herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon aikaisemminkin (ks. Bell, Wiechmann & Ryan 2006; Messner, Wänke & Weibel 2011; Konradt ym. 2017). Hakijoihin nähden oikeudenmukaisuutta kuvattiin seuraavasti: *Jokainen rekrytointiprosessi/haastattelu/hakijan käsittely tapahtuisi eri tavalla, mikä näkyisi siinä, että hakijat eivät saa samanlaista kohtelua, eivätkä hakijoiden vastaukset olisi millään tavalla verrannollisia toisiinsa ajatellen* (E7). — *Tapa rekrytoida on hatara, epäröin tarvittavia tehtäviä tähän liittyen enkä osaa ajaa asioita loppuun saakka hakijakokemuksen kannalta suotuisasti* (E3).

Neljän teeman lisäksi aineistosta tehtiin havaintoja tekijöistä, jotka ilmenivät vain muutamissa vastauksissa. Intuitio ilmeni (n=2/15) rekrytoijien tarinoissa: *Rekrytoinnista tulee helposti intuitioperusteista ja subjektiiviseen mututuntumaan pohjautuvaa ilman ns. valmiita, hyväksi koettuja strukturoituja kysymyspatteristoja* (E1). Aikaisemmissa rekrytointitutkimuksissa on tarkasteltu intuition käyttöä valintaprosessissa laajemminkin (ks. Dane & Pratt 2007; Lodato, Highhouse & Brooks 2011; Miles & Sadler-Smith 2014; Löfberg 2014). Yleisesti tuloksista voidaan päätellä, että muodollisen koulutuksen puuttuessa myös tietoteknisissä taidoissa oli puutteita (n=1/15): *Jos en olisi saanut työtehtäviini sopivaa koulutusta/perehdytystä en ymmärtäisi sopivan it-järjestelmän merkitystä rekrytoinnissa, joten luultavasti ottaisin hakemuksia vastaan sähköpostitse, enkä tietäisi mitään tietosuojalaista tai gdpr-asetuksesta* (E12). Tulosten perusteella voidaan päätellä, että muodollisen koulutuksen puuttumisella on vaikutusta rekrytointiprosessin eri vaiheisiin merkitsevästi, ja useimmiten työsuoritusta alentavasti.

*Kolmanneksi*, aineistosta muodostettiin kaksi tyyppitarinaa kehyskertomusten tarinoista. Molemmissa tyyppitarinoissa kerrotaan muodollisen rekrytointikoulutuksen merkityksestä koettuun ammattitaitoon riippuen siitä, oliko rekrytoija saanut muodollista rekrytointikoulutusta vai ei.

Tyyppitarina muodollisen **rekrytointikoulutuksen merkityksestä** koettuun ammattitaitoon (n=15)

*Koulutuksen takia osaan tarvittavat rekrytointiprosessit. Ymmärrän liiketoimintaa kokonaisuutena. Minulla on jokin "template" miten toimia, ns. raamit. Vahvempi teoriapohja, johon nojata paitsi prosessin läpiviennissä myös haastattelujen kuljettamisessa. Tiedän oikeuteni ja velvollisuuteni rekrytoijana, erityisesti haastattelua tehdessäni - mitä saan kysyä, mitä en. Toiminta perustuu koulutuksen myötä rationaalisiihin ratkaisuihin, joita sovelletaan tilannekohtaisesti. Olen sanomisissani varma, osaan vastata napakasti ja nopeasti rekrytoivia esimiehiä mietityttäviin asioihin ja haastattelutyöni on asiantuntevaa, ja laadukasta asiassa pysyen.*

Tyypitarina muodollisen **rekrytointikoulutuksen puuttumisen merkityksestä** koettuun ammattitaitoon (n=15)

*Asiantuntijahaussa saattaa oma ammattitaito olla puutteellinen ja se ehkä näkyy epävarmuutena ja kysymysten laadussa. Pystynkö tekemään tätä ja osoittamaan asiantuntijuuttani kandidaatille? Toisaalta mietin jatkuvasti, miten asiat kannattaisi tehdä, mikä olisi järkevintä ja tehokkainta ajankäytön kannalta? Aikaa kuluu asioiden selvittämiseen ja paljon päätöksiä siirtyy eteenpäin. Ammattitaidon puute heijastuu palvelun laatuun, eli rekrytointiprosessin laatuun. Rekrytointiprosessin aikana koulutuksen puutteen ja ammattitaidon puutteellisuuden vuoksi, en varmaankaan osaisi löytää hakijoiden joukosta haettuun tehtävään sopivaa henkilöä yhtä tehokkaasti kuin koulutettu ammattilainen.*

Kehyskertomusten variaation myötä tyypitarinoissa kuvataan rekrytointiprosessin kulkua eri tavoin. Ensimmäisessä tarinassa rekrytoija kokee muodollisen rekrytointikoulutuksen kautta ymmärtävänsä rekrytointiprosessin kokonaisuutta lainsäädännön, liiketoiminnan ja haastattelutyön osalta. Rekrytoija pystyy luottamaan koulutuksessa saatuun teoriapohjaan ja soveltamaan sitä käytännön työssään asiantuntevasti. Jälkimmäisessä tarinassa rekrytoija epärii omia kysymyksiään ja asiantuntijuuttaan haastattelutilanteissa. Tämä näkyy työn laadun heikentymisenä ja työnhakijoiden soveltuvuuden arvioinnissa. Selkeimmät erot tyypitarinoissa liittyvät rekrytointiprosessin laadun määrittämiseen, sillä ensimmäisessä tarinassa toiminta perustuu rationaalsiin ratkaisuihin, kun jälkimmäisessä rekrytoijan aikaa kuluu asioiden selvittelyyn ja ongelmiin päätöksenteossa.

Viimeiseksi aineistosta etsittiin vastauksia muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen tarpeeseen. Koulutusta puollettiin siitä näkökulmasta, että muodollisella koulutuksella olisi mahdollista antaa ymmärrystä tietyistä, rekrytointiprosessiin kuuluvista osista teoreettisesti. Tämä näkyisi rekrytointiosaamisen vahvuutena työnhakijan lisäksi asiakkaalle: *Vahvempi asiakkaan ohjaus prosessin edetessä* (O5). Toisaalta, vastauksissa koettiin muodollinen koulutus liian hitaana ja kankeana palvelemaan rekrytointialan vaatimuksia: *Muodollinen koulutus ei useinkaan toimi, koska rekrytoijana pitää osata kertoa tehtävästä ja työnantajasta. Eniten työssä on kyse siitä, miten osaat käsitellä ja ohjata ihmistä, jota haastattelet* (E6). — — *En niinkään tiedä, tarvitseeko muodollisen koulutuksen tarjota selkeitä, valmiita toimintamalleja rekrytointiin, sillä nykypäivän rekrytointi on tässä työmarkkinatilanteessa hyvin paljon myös uusien toimintamallien kehittämistä sekä uusien ovien avaamista* (E9). Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta muodollisen rekrytointikoulutuksen kehittämisen olevan rekrytoijien näkökulmasta haasteellista, sillä koulutuksen sisällön tulisi uudistua jatkuvasti uusien toimintamallien ja työelämän mukana. Rekrytoinnissa on pitkälti kyse myös sosiaalisesta älykkyydestä, hyvästä ihmistuntemuksesta ja asiakaspalvelusta. Tämän tyyppisiä ihmissuhdetaitoja voi olla vaikea opetella tiettyjen formaalisten käytäntöjen ja oppien kautta.

## Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymyksiin (1) miten muodollinen rekrytointikoulutus, tai sen puute, ilmenee rekrytoijan näkemyksissä omasta ammattitaidosta, ja (2) koetaanko muodollinen rekrytointikoulutus tarpeelliseksi. Keskeisinä tutkimuksen tuloksina näyttäytyivät rekrytoijan ammattitaitoon yhdistetyt työn osa-alueet, jotka voidaan nähdä *työelämän suunnasta asetettuina työn vaatimuksina* (Hanhinen 2010). Vastauksissa hakijaviestintä, työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyvä osaaminen, sosiaalinen media, toimeksiantajan ja toimialan tunteminen sekä kokemuksen kautta oppiminen liitettiin ammattitaidon kokemukseen muita tekijöitä useammin. Lainsäädännöllinen osaaminen ja rekrytointiprosessin hallinta mainittiin kummankin kehyskertomuksen vastauksissa rekrytoijan ammattitaitoon vaikuttavina työn osa-alueina. Muodollisen koulutuksen myötä rekrytointiprosessin kokonaisuuden ajateltiin olevan hallinnassa, vastaavasti koulutuksen

puuttuessa työhön liitettiin epävarmuutta. Muodollisen koulutuksen lisäarvo rekrytoijalle on ennen kaikkea työn osa-alueiden teoreettinen opiskelu ennen rekrytoijana työskentelyä.

Muodollisen rekrytointikoulutuksen mahdollisuudet ovat rajalliset. Vastaajien mukaan muodollinen rekrytointikoulutus voisi tarjota lainsäädäntöön, rekrytointiprosessiin, vuorovaikutustaitoihin tai toimialan erityispiirteiden tuntemiseen liittyvää osaamista. Tästä huolimatta tuloksista on nähtävissä, että muodollisen koulutuksen kehittäminen koetaan hyödyttömäksi alalla, jossa ammattitaito muodostuu pitkälti työssä tapahtuvan informaalisien oppimisen ja kokemuksen kautta. Vastauksista oli havaittavissa, että tarvittaessa rekrytointiosaamista ylläpidetään ja kehitetään erilaisten täydennyskoulutusten muodossa: *Pitää itse tietää mistä tiedoista ja taidoista on hyötyä ja hakeutua niitä tukeviin täsmäkoulutuksiin* (E5). Eri aloilla on omanlaisensa käytännöt ja työolainsäädännölliset toimintaohjeet, jotka asettavat vaatimuksia ja odotuksia rekrytoijalle. Aineiston perusteella muodollinen koulutus ei kykene tarjoamaan ajantasaista, ammatillista tietotaitoa jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

Muodollisen koulutuksen tärkeyttä ammattitaidon oppimisen näkökulmasta on hyvä arvioida. Minkälaisia haasteita muodollinen koulutus ammattitaidon oppimisen kannalta mahdollisesti kohtaa? Yleisinä työelämän piirteinä on mainittu kompleksisuus, jatkuva muutos ja tuotantoon sekä markkinoihin liittyvä epävarmuus. Koulutusjärjestelmässä ei pystytä tarpeeksi yksityiskohtaisesti ennakoimaan kaikkia ammattitaitotarpeita, joita tulevaisuuden työntekijät tulevat tarvitsemaan, huomiota onkin kiinnitettävä entistä enemmän elinikäisen oppimisen taitoihin. (Tynjälä, Virtanen & Valkonen 2005, 31.) Lisäksi koulutuksen kautta saatu tieto menettää arvoaan työelämässä, sillä se vanhenee nopeasti (Poikela & Nummenmaa 2002). Muodollinen koulutus ei myöskään yksinään tee kenestäkään asiantuntijaa, sillä asiantuntijuus alkaa kehittyä vasta työyhteisössä, käytännön ongelmanratkaisutilanteissa (Hakkarainen 2000). Aineiston perusteella voidaan olettaa mahdollisen muodollisen rekrytointikoulutuksen antavan raamit ja pohjatiedon rekrytoijille, mutta edellytyksiä ajantasaisen ja laajan, eri alakohtaisen substanssiosaamisen tarjoamiseen siitä ei ole. Etenkin työelämässä vastaan tulevat tehtävät ovat sellaisia, joissa täytyy toimia kontekstitekijät huomioon ottaen hyvinkin nopeasti. Informaali oppiminen ei ole riippuvainen muodollisesta koulutuksesta. (Vaherva 1998.)

Muodollisen rekrytointikoulutuksen tarpeellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi tuloksissa esiin tulleen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Pystyisikö muodollisella koulutuksella vaikuttamaan työnhakijoiden tasa-arvoiseen kohteluun rekrytointiprosessissa? Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta on tutkittu eri sukupuolta edustavien rekrytoijien välillä. On esimerkiksi havaittu, että ystävyssuhteiden vaikutus hakijan arviointiin oli naispuolisten HR-rekrytoijien keskuudessa näkyvämpää mieskollegoihin verrattuna (Nguyen, Allen & Godkin 2006).

Yhteiskunnan ja sen koulutusjärjestelmien yleiset muutosprosessit vaikuttavat merkittävästi ammattikäytäntöjen, ja koulutuksen kehittämisen ehtoihin. Koulutusta, ammattikäytäntöä ja tutkimusta tulisi kehittää muutoksen ja elinikäisen oppimisen lähtökohdista. Tätä edellyttävät työn ja koulutuksen muuttuvien suhteiden lisäksi merkitykset yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden elämänkulussa sekä opetuksen ja kasvatuksen monimuotoiset oppimisen kontekstit. Nykyinen työelämä edellyttää uudenlaisia ominaisuuksia, joita ovat moniammatillinen osaaminen, ongelmanratkaisukyky, itsenäinen tiedonhankinta ja soveltaminen, yhteistoiminta ja erityisesti kyky jatkuvaan oppimiseen. (Poikela & Nummenmaa 2002.) Rekrytoinnin kenttä on osa työelämän muutosta. Työnhakijat odottavat ja vaativat rekrytoijalta yhä enemmän, sillä tulevina vuosina he edustavat diginatiivia sukupolvea. Kehitys tuo mukanaan uudenlaisia järjestelmiä, haku- ja arviointimenetelmiä sekä viestintäkanavia rekrytointiin. Usein digitalisaation vaikutusta rekrytointiin kuvataan yksittäisten teknologiaratkaisujen ja -kehityksen kautta, vaikka kyse on työskentelykulttuuriin sekä työprosesseihin vaikuttavista kehityssuunnista ja trendeistä (Techam 2016). Työelämässä rekrytoijalta odotetaan liiketoimintaosaamisen ohella markkinoiden ja kuluttajien ymmärtämistä sekä uudenlaisten rekrytointimenetelmien hallintaa.

Tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että rekrytointiprosessi on monivaiheinen sisältäen erilaisia osa-alueita, jotka yhdistetään ammattitaitoon. Eläytymismenetelmälle tyypillisesti

tutkimuksen aineisto (N=30) on pieni suhteessa rekrytointia työssään tekevien kokonaismäärään mutta tällainen tutkimus ei pyrikään yleistettävyyteen.

Tutkimus tuotti uudenlaista tietoa rekrytoijien ammattitaidon ja muodollisen koulutuksen suhteesta. Tuloksista on pääteltävissä ammattitaidon muodostumisen erityisyys rekrytointialalla. Muodollisen koulutuksen puuttuessa, rekrytoijan ammattitaito rakentuu työn eri osa-alueiden hallinnasta. Voidaan kysyä, mikä on ammattitaidon saavuttamisen ja ylläpitämisen kannalta paras tapa? Muodollisella koulutuksella on vahva asema vakiintuneiden ammattien asiantuntemuksen muodostamisessa. Vakiintumattomat ammatit puolestaan tukeutuvat informaaliin työssä oppimiseen, ja ammattitaitoa kartutetaan erilaisilla sertifikaateilla. Työssä oppimisen merkitys korostuu ammatissa, johon ei ole tutkintoon valmistavaa koulutusta. Ehkä olemme siirtymässä aikaisempaa enemmän työssä tapahtuvan, informaalin oppimisen varaan, ammattitaidon oppimisen päivittämisessä. Ammattitaidon oppimisen suhteen rekrytoijien ammattikunnassa näyttää siltä, että koulutusta tarvitaan informaalin oppimisen tueksi. Kuitenkin, jokaisella rekrytoijalla on erilainen osaamisen kehittämisen tarve, jolloin ammattitaitoa tarvittaessa kartutetaan erilaisten täydennyskoulutusten avulla.

Työelämän osaamistarpeita ja koulutuksen sisältöjä on yhä vaikeampi suunnitella teknologian nopean kehityksen vuoksi pitkälle eteenpäin (Kosonen 2018). Ajattelutapaa, jolla ihmisten ja organisaatioiden tulisi suhtautua jatkuvasti muuttuvaan maailmaan kutsutaan ketteryydeksi. Sitä syntyy, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa, toimitaan itsenäisesti ja läpinäkyvästi. Ketterän toiminnan edellytyksenä on, että palautesilmukoiden välissä tapahtuu oppimista. Ketterä oppiminen harvoin noudattaa ennalta määrättyä prosessia, sillä se kytkeytyy suoritukseen tai sen kehittämiseen. (Ojala 2018.) Rekrytointialan voidaan yhtä lailla ajatella edellyttävän rekrytoijalta ketterää toimintaa prosessien tehostamiseksi ja onnistuneen rekrytoinnin saavuttamiseksi.



## Lähteet

- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. 2006. Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology* 91 (2), 455–466.  
doi: 10.1037/0021-9010.91.2.455
- Chen, C-C., Lee, Y-H., Huang, T-C. & Ko, S-F. 2017. Effects of stress interviews on selection/recruitment function of employment interviews. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 57 (1), 40-56.  
<https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/1744-7941.12170>
- Dane, E. & Pratt, M. 2007. Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management Review* 32 (1), 33-54. doi:10.2307/20159279
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education* 26(2), 247-273.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/158037042000225245#aHR0cHM6Ly93d3cudGFuZGZvbmxpbmUuY29tL2RvaS9wZGYvMTAuMTA4MC8xNTgwMzcwNDIwMDAyMjUyNDU/bmVlZEFjY2Vzc z10cnVlQEBAMA==>
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Tampere: Tampere University Press.
- Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen aikakauskirja. Työ- ja elinkeinoministeriö (54). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hakkarainen, K. 2000. Oppiminen osallistumisen prosessina. *Aikuiskasvatus* 20 (2), 84-98.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-536851>
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Helakorpi, S. 2010. Työ ja ammattitaito. Teoksessa S. Helakorpi, H. Aarnio & M. Majuri (toim.) *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Hirvonen, E. 2009. Nuorisotyö sosiaalisen asiantuntijuuden areenoilla. Teoksessa S. Raitakari & E. Virokannas (toim.): *Nuorisotyön ja sosiaalityön jaetut kentät*. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 96. Jyväskylä: Gummerus.
- Kajala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kolb, D., Boyatzis, R. & Mainemelis, C. 2011. Experiential learning theory: Previous research and New directions. Teoksessa R. J. Sternberg & L. Zhang (toim.) *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*. Lontoo & New York: Routledge.
- Konradt, U., Garbers, Y., Böge, M., Erdogan, B., & Bauer, T. N. 2017. Antecedents and Consequences of Fairness Perceptions in Personnel Selection: A 3-Year Longitudinal Study. *Group & Organization Management* 42 (1), 113–146. <https://doi.org/10.1177/1059601115617665>
- Korhonen, V. 2005. Transferista transformatioon – oppimisympäristön merkitys. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press, 219-239.
- Kosonen, M. 2018. Koulutusjärjestelmästä kohti elinikäistä oppimista. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/koulutusjarjestelmasta-kohti-elinikaista-oppimista/>
- Lepistö, L. & Ihantola, E-M. 2018. Understanding the recruitment and selection processes of management accountants: An explorative study. *Qualitative Research in Accounting & Management* 15 (1), 104-123. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2016-0080>
- Lodato, M. A., Highhouse, S., & Brooks, M. E. 2011. Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of Managerial Psychology* 26 (5), 352-365.  
<http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1108/02683941111138985>
- Löfberg, L. 2014. Rekrytoijan intuitio rekrytointiprosessissa: Fenomenologinen tutkimus. Lapin yliopisto. Hallintotiede/Johtamisen psykologia. Pro gradu -tutkielma.
- Marsick, V. & Watkins, K. 1990. *Informal and incidental learning in the workplace*. Lontoo: Routledge.

- Marsick, V. & Watkins, K. 2018. Introduction to the Special Issue: An Update on Informal and Incidental Learning Theory. *New Directions for Adult and Continuing Education* 2018 (159). Wiley Subscription Services, Inc, 9-19. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/epdf/10.1002/ace.20284>
- Messner, C., Wänke, M. & Weibel, C. 2011. Unconscious Personnel Selection. *Social Cognition* 29 (6), New York, 699–710. doi:10.1521/soco.2011.29.6.699
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. 2014. "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": The role of intuition in employee selection. *Personnel Review* 43 (4), 606-627. <http://dx.doi.org.libproxy.tuni.fi/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Nguyen, N. T., Allen, C. L. & Godkin, L. R. 2006. Recruiters' Assessment and Use of Social Capital in Résumé Screening. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (8), 1813–1832. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1111/j.0021-9029.2006.00083.x>
- Nyyssölä, K. 2003. Virallisen koulun ulkopuolella opitun tunnustaminen. *Kasvatus* 34 (5), 510-520. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1381163>
- Opetusministeriö. 2007. Aiemmin hankitun osaamisen tunnustaminen korkeakouluissa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä. (4). Helsinki: Yliopistopaino. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79932/tr04.pdf?sequence=1> (Viitattu 11.3.2019.)
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Peltomäki, P., Harjumäki, P. & Husman, K. 2002. Muuttuva auttamistyön asiantuntijuus - kriisityön ja työterveyshuoltotoiminnan tarkastelua. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson (toim.) *Asiantuntijuuden areenat*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy, 81-103.
- Poikela, E. 2002 Osaamisen arviointi. Teoksessa R. Honkonen (toim.) *Koulutuksen lumo – Retoriikka, politiikka ja arviointi*. Tampere: Tampere University Press, 229–246. [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65377/koulutuksen\\_lumo\\_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65377/koulutuksen_lumo_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Viitattu 3.3.2019)
- Poikela, E. 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus*. Tampere: Tampere University Press.
- Poikela, E. & Nummenmaa, A-R. 2002. Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Ongelmaperustainen pedagogiikka - teoriaa ja käytäntöä*. Tampere: Yliopistopaino Juvenes Print Oy, 33-52. [https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen\\_pedagogiikka\\_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=32](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen_pedagogiikka_2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=32)
- Russell, S. & Brannan, M. 2016. Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal* 34 (2), 114-124. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316000037>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. (Viitattu 20.3.2019.)
- Salli, M. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Sallila, P. & Vaherva, T. 1998. Muodollisesta koulutuksesta informaaliin oppimiseen. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) *Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja*. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu Oy, 7-14.
- Schults, C. 2015. Reinventing HR Field book. Randburg: Knowres Publishing.
- Schultz, C. & Van der Walt, H. 2015 Reinventing HR. Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function, Knowres Publishing. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=3544763>.
- Soikkanen, K. 2015. Suorahaku. Helsinki: Tietosanoma.
- Techam, M. 2016. Digitalisaation vaikutus rekrytointiin. Tuloksellisen rekrytointin opas. Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. ManpowerGroup. [http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen\\_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytointin-opas.pdf?t=1505457054001](http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytointin-opas.pdf?t=1505457054001)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.  
[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Tynjälä, P., Virtanen, A. & Valkonen, S. 2005. Taitava Keski-Suomi -tutkimus: Osa 1, Työssäoppiminen Keski-Suomessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review 3 (2008), 130-154.  
[http://s3.amazonaws.com/assets.paboweb.nl/assets/353/Werkpleklerin\\_Educational\\_Research\\_Review.pdf](http://s3.amazonaws.com/assets.paboweb.nl/assets/353/Werkpleklerin_Educational_Research_Review.pdf)
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. "Työ tekijäänsä neuvoo". Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39 vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 156 – 177.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (5. uud. p.). Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.